

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dicantumkan kesimpulan penelitian dan saran berdasarkan analisa terhadap data penelitian dan pembahasan atas informasi yang diperoleh dari responden.

7.1 KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dihasilkan melalui tahapan-tahapan proses penelitian, dapat diambil kesimpulan yaitu :

1. Faktor dominan pada manajemen komunikasi yang berpotensi menimbulkan risiko pada proses pengadaan di proyek EPC, adalah :
 - Laporan tidak memberikan ramalan (*forecast*) yang tepat/akurat, sehingga menyebabkan kesalahan pembuatan strategi (X 31)
 - Proses pengontrolan biaya pengadaan tidak sistematis sehingga menyebabkan tidak terdeteksinya pembengkakan biaya (X 68)
 - Masuknya penawaran harga dari vendor pada ujung (batas) waktu (X 145)
2. Tindakan penanganan terhadap faktor risiko manajemen komunikasi pada proses pengadaan di proyek EPC terhadap ketiga variabel risiko adalah berupa tindakan preventif untuk mengatasi risiko yang belum terjadi, dan tindakan korektif untuk mengatasi risiko yang sudah terjadi. Jenis penanganannya disajikan dalam tabel 7.1.

Tabel 7.1 DAMPAK, PENYEBAB, DAN PENANGANAN RISIKO

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
1	X31	<p>Laporan Kemajuan PM – Bagian Pengadaan :</p> <p>Informasi mengenai estimasi harga penawaran tidak lengkap dan akurat</p>	D.31.1. Membutuhkan waktu cukup banyak untuk melakukan klarifikasi komersial	S.31.1 Waktu penawaran terbatas	P.31.1.1 mengingatkan vendor bahwa waktunya penawarannya sangat terbatas	K.31.1.1 menggunakan format isian penawaran harga yang standard	H.31.1.1 mengingatkan vendor secara periodik atas batas waktu penawaran yang terbatas
				S.31.2. Spesifikasi dan data-sheet belum lengkap	P.31.2.1 memeriksa kelengkapan spesifikasi dan data-sheet sebelum dikirim ke vendor	K.31.2.1 tidak mengirimkan Inquiry sebelum spesifikasi dan data-sheet lengkap	H.31.2.1 melakukan paket inquiry pengecekan bertingkat mulai dari Job Leader hingga Project Manager
			D.31.2 Penyusunan budget yang keliru, sehingga menyebabkan kekalahan saat tender atau budget overrun saat eksekusi proyek	S.31.1 Pada tahap estimasi, Bagian Pengadaan harus mencari harga untuk penyusunan proyek budget untuk keperluan tender. Harga yang di ajukan oleh vendor biasanya belum	P.31.1.1 Bagian Pengadaan harus berkomunikasi dengan engineering yang bisa menilai dari segi technical kelengkapan dan ketepatan spesifikasi untuk item yang di	K. 31.1.1 Bagian Pengadaan harus segera menginformasikan ke PM untuk menstrategi kan pemecahan masalah ini K.31.1.2 berhubungan dengan bagian	H.31.1.1 Siapkan system estimasi yang baik meliputi bagian pengadaan, bagian engineering dan cost estimator H.31.1.2 Siapkan prosedur pengajuan change order internal dan

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
				akurat, dengan kisaran bisa sampai 30 %. Hal ini jika tidak di sampaikan, menyebabkan PM tidak bisa memberikan allowance atau contingency yang tepat	<p>tawarkan oleh vendor</p> <p>P.31.1.2 Bagian pengadaan juga perlu untuk mengecek terhadap typical item yang sama yang pernah di beli, dengan dibantu team engineering untuk mengecek kesamaan spesifikasi dan kelengkapan supply</p> <p>P.31.1.3 Bagian Pengadaan perlu mempunyai data base yang lengkap terhadap semua typical item di proyek2</p>	<p>engineering untuk melihat apakah "downgrade spec" bisa dilakuan tanpa mengurangi performance item tsb, jika ini adalah lumpsum project</p> <p>K.31.1.3 PM bisa merundingkan hal ini ke Client dan memintakan change order, atau mendukung bagian engineering dalam melakukan negosiasi "downgrade spec" dalam hubungan ke client</p>	external

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
					sebelumnya P.31.1.4 Bagian Pengadaan harus memberikan prediksi yang akurat untuk kenaikan atau penurunan harga berdasarkan faktor2 external di market dunia untuk item tsb, sehingga PM bisa meberikan risk factor atau contingency yang cukup		
			D.31.3.1 Penetapan budget tidak akurat D.31.3.2 Cash flow plan tidak akurat	S.31.3.1 Check List kelengkapan penawaran (Technical or Commercial) tidak diaplikasikan	P.31.3.1 Check List kelengkapan penawaran (Technical or Commercial) harus diaplikasikan	K.31.3.1 Check List kelengkapan penawaran (Technical or Commercial) segera diaplikasikan untuk object berikutnya	H.31.3.1 Kalau belum ada, Check List harus diprepare

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
			D.31.3.3 Probabilitas terjadi over-run tinggi	S.31.3.2 Joint review oleh Engineering & Procurement tidak optimal	P.31.3.2 Optimalkan Joint review oleh Engineering & Procurement	K.31.3.2 Joint review oleh Engineering & Procurement harus segera dioptimalkan	H.31.3.2 Joint review oleh Engineering & Procurement thd penawaran Vendor jadi Milestone
				S.31.3.3 Waktu klarifikasi dengan vendor sangat singkat	P.31.3.3 Sediakan cukup waktu untuk klarifikasi dengan vendor	K.31.3.3 Waktu klarifikasi dengan vendor ditambah	H.31.3. Waktu klarifikasi dengan vendor ditambah
2	X68	Distribusi Informasi Project Control – Bagian Pengadaan : Proses pengontrolan biaya pengadaan tidak sistematis sehingga menyebabkan tidak terdeteksinya pembengkakan	D.68.1 Pembengkakan biaya pengadaan sulit dikontrol	S.68.1.1 Kurang adanya penditeksian sejak dini terhadap adanya penambahan quantity dan perubahan spesifikasi dan data-sheet;	P.68.1.1 Meningatkan sedini mungkin kepada bagian pengadaan jika akan terjadi penambahan quantity dan perubahan spesifikasi dan data-sheet	K.68.1.1 Membuat format khusus yang diterbitkan secara periodik (mingguan) dan dibuat prosedurnya	H.68.1.1 Mendistribusikan prosedur dan format tersebut kepada semua pihak terkait H.68.1.2 Menjadikan agenda tetap pada meeting mingguan tim proyek

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
		biaya		S.68.1.2 Kurangnya atau kurang cepatnya informasi adanya penambahan quantity dan perubahan spesifikasi dan data-sheet ke bagian pengadaan.	P.68.1.2 menanyakan secara aktif kepada Project Control		
			D.68.2 PM tidak mendapatkan informasi yang cepat untuk menganalisa dan melakukan corrective action.	S.68.2.1 Cost breakdown system yang kurang baik menyebabkan budget controlling yang kurang dilakukan dengan baik S.68.2.2 Sistem pelaporan yang kurang baik, S.68.2.3	P.68.2.1 Perlu ada system budget controlling yang baik dan komunikasi antara cost control dan bagian pengadaan P.68.2.2 penyiapan system komunikasi antar kedua pihak	K.68.2.1 Project Management segera melakukan koordinasi dan memperbaiki system kerja, system komunikasi, pelaporan dan analisa. K.68.2.2 PM juga segera melakukan corrective action,	H.68.2.1.1 Pembengkakan biaya bisa di tutupi dengan mengatur ulang alokasi budget.

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
				Sistem analisa fakta yang kurang baik S.68.2.4 Kekurangpedulian dari pihak yang berwenang terhadap laporan yang masuk.	tersebut yang di koordinasi oleh PM sebagai pemegang otoritas masalah budget.	dengan berusaha menekan pembengkakan tsb	
			D.68.3.1 Budget susah di kontrol	S.68.3.1 Otorisasi Budget tidak clear	P.68.3.1 Otorisasi Budget otorisasi harus clear	K.68.3.1 Segera ditetapkan Budget	H.68.3.1 Segera di-issue Budget otorisasi Procedure
			D.68.3.2 Kemungkinan terjadi pembelian berulang re-purchase)	S.68.3.2 Purchaser tidak ada akses ke project budget	P.68.3.2 Purchaser diberi akses ke Project budget	K.68.3.2 Purchaser segera diberi akses ke budget items yg belum di PO	H.68.3.2 Purchaser harus diberi akses ke budget project dengan di-deploy
			D.68.3.3 Probabilitas terjadi over-run tinggi	S.68.3.3 System Recording/Posting buruk	P.68.3.3 System Recording/Posting untuk purchasing dibenahi	K.68.3.3 System Recording/Posting diperbaiki	H.68.3.3 System Recording Posting di-evaluasi dan di-improve

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
3	X145	<p>Perencanaan Komunikasi Vendor – Bagian Pengadaan :</p> <p>Masuknya penawaran harga dari vendor pada ujung (batas) waktu</p>	D.145.1 Kualitas hasil klarifikasi teknis dan komersial menjadi kurang baik.	S.145.1 Durasi waktu untuk klarifikasi sedikit/ terbatas	P.145.1.1 Membuat dan memberikan format baku (standard) klarifikasi teknis dan komersial kepada vendor.	K.145.1.1 Meninjau kembali durasi waktu untuk melakukan klarifikasi teknis dan komersial.	H.145.1.1 Melakukan klarifikasi teknis dan komersial secepat mungkin dengan vendor dengan menggunakan format yang sudah baku.
			D.145.2 Penawaran tsb tidak bisa di klarifikasi dengan baik, sehingga Bagian Pengadaan belum sempat berkordinasi dengan engineering untuk menilai apakah penawaran ini technically acceptable or	<p>S.145.2 waktu persiapan yang pendek</p> <p>S.145.3 pihak Kontraktor yang kurang mendesak vendor untuk segera menyerahkan penawaran ini.</p> <p>S.145.4 Work load yang tinggi pada vendor.</p>	<p>P.145.2.1 Sebaiknya Bagian pengadaan punya data base yang baik, sehingga tidak tergantung ke vendor, kecuali item yang khusus.</p> <p>P.145.2.2 mengadakan exclusive agreement dengan vendor sehingga di</p>	K.145.2 Selalu sediakan contingency yang cukup, jika penawaran yang belum di analisa hendak di jadikan basis utk estimasi	<p>H.145.2.1 Buatkan planning dan strategi yang jelas untuk mendapatkan penawaran dari vendor, dan konsisten untuk hanya memakai penawaran yang sudah di evaluasi.</p> <p>H.145.2.2 PM atau Propposal Coordinator yang harus bertanggung jawab untuk hal ini.</p>

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
			not. D.145.3 Jika kemudian penawaran ini dijadikan basis untuk estimasi menghitung project budget maka bisa terjadi mis estimasi.		prioritaskan untuk mendukung dalam tahap proposal.		
			D.145.3.1 Waktu yang terbatas untuk klarifikasi	S.145.3.1 Tidak ada deadline untuk penawaran vendor	P.145.3.1 Ditetapkan deadline yg tegas untuk penawaran vendor	K.145.3.1 Segera dibuat deadline yg tegas untuk penawaran vendor yg belum PO	H.145.3.1 deadline untuk penawaran vendor dibuat tegas dalam procedure
			D.145.3.2 Negosiasi menjadi tidak efektif	S.145.3.2 Jumlah vendor terbatas / sedikit	P.145.3.2 Jumlah vendor minimum 3	K.145.3.2 Jumlah vendor segera ditambah	H.145.3.2 Jumlah vendor minimum 3
			D.145.3.3 Compliance terhadap score of supply tidak akurat	S.145.3.3 Requisition dari Engineering/Client approval delay	P.145.3.3 Requisition dari Engineering/Client approval harus tepat waktu	K.145.3.3 Requisition dari Engineering/Client approval selalu di-expedite agar tepat waktu	H.145.3.3 Monitoring system thd issuance Requisition dari Engineering/Client approval diperbaiki

No.	Kode	Variabel	Dampak	Penyebab	Penanganan		
					Preventif	Korektif	How
			D.145.3.4 Probabilitas terjadinya change order tinggi				
			D.145.3.4 Cost membengkak				
			D.145.3.5 Schedule delay				

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner Tahap Validasi Akhir kepada Pakar

7.2 SARAN

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Melakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui secara spesifik biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan penanganan risiko manajemen komunikasi pada proses pengadaan di proyek EPC
- 2 Melakukan penelitian lanjutan mengenai pengembangan sistem informasi manajemen pada proses pengadaan di departemen pengadaan dan atau departemen lain pada pelaksanaan proyek EPC.

